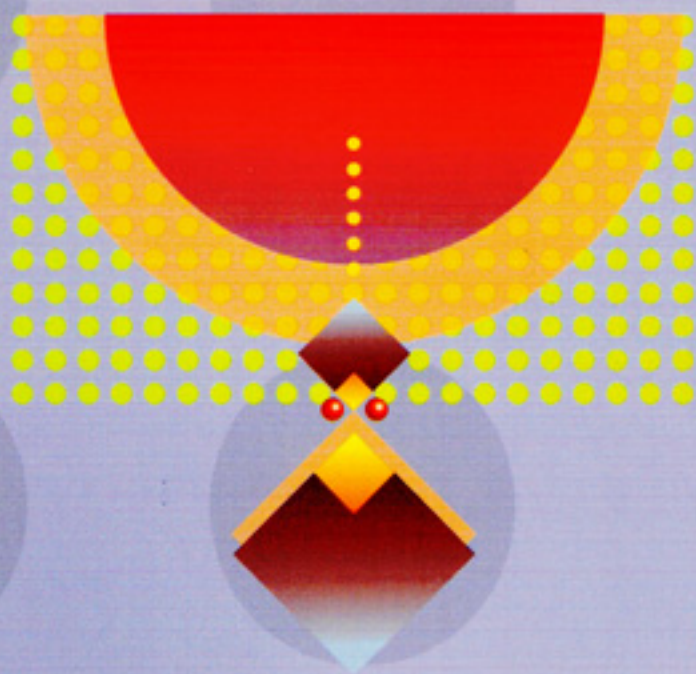


LA MEDIACIÓN  
SOCIAL COMO  
ESTRATEGIA PARA  
LA PREVENCIÓN  
DE RIESGOS  
LABORALES



EL ROL DE LOS SINDICATOS EN SITUACIONES DE  
MEDIACIÓN COMO MEDIDA PARA PREVENIR TENSIONES  
SOCIALES EN EL TRABAJO





**LA MEDIACIÓN SOCIAL  
COMO ESTRATEGIA PARA LA  
PREVENCIÓN DE  
RIESGOS LABORALES:  
EL ROL DE LOS DIRECTIVOS EN  
SITUACIONES DE MEDIACIÓN  
COMO MEDIDA PARA PREVENIR  
TENSIONES SOCIALES  
EN EL TRABAJO**



Colegio Oficial de Psicología  
de Andalucía Occidental



JUNTA DE ANDALUCÍA  
CONSEJERÍA DE EMPLEO

**Edita:** Junta de Andalucía. Consejería de Empleo

**Coordina:** Dirección General de Seguridad y Salud Laboral

**ISBN:** 84-689-8250-4

**Depósito Legal:** SE-3458/06

**LA MEDIACIÓN SOCIAL COMO ESTRATEGIA PARA LA  
PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES:  
EL ROL DE LOS DIRECTIVOS EN SITUACIONES DE MEDIACIÓN COMO  
MEDIDA PARA PREVENIR TENSIONES SOCIALES EN EL TRABAJO**

D. Roberto Martínez Pecino  
Dr. D. José M. Guerra de los Santos  
Dr. D. Francisco José Medina Díaz  
Dr. D. Miguel Ángel Dorado Mimbbrero  
Dra. D<sup>a</sup>. Lourdes Munduate Jaca



*Se entenderá por “prevención” el conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de actividad de la empresa con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo.*

Art. 4, Apartado 1 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales  
(Ley 31/1995 de 8 de noviembre)





El interés común de la Consejería de Empleo y el Colegio Oficial de Psicología de Andalucía Occidental en el ámbito de la prevención de riesgos de carácter psicosocial ha dado lugar en la última década al desarrollo de diferentes acciones de investigación y formación.

El presente trabajo desarrolla la propuesta de considerar la mediación como una estrategia de carácter preventivo. Este enfoque permite ofrecer a nuestro entorno productivo una herramienta eficaz a la hora de abordar los conflictos que se generan como consecuencia de las relaciones laborales.

Concretamente este trabajo aporta estrategias básicas para que los directivos y mandos intermedios puedan ayudar a los implicados a gestionar eficazmente los posibles conflictos en los que se encuentren inmersos.



## ÍNDICE

---

1.- Introducción. . . . .	3
2.- Conflicto organizacional . . . . .	7
3.- La mediación como herramienta de gestión . . . . .	15
4.- Estrategias de mediación . . . . .	21
5.- Desarrollo de la mediación . . . . .	27
6.- Referencias . . . . .	43
7.- Glosario . . . . .	51
8.- Bibliografía básica sobre conflicto, negociación y mediación . . . . .	55



# CAPÍTULO 1

## INTRODUCCIÓN



La Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL), ha diseñado un nuevo modelo de actuación preventiva en la empresa (Moreno, 2005).

Concretamente en el punto 5 de la exposición de motivos de la ley, se indica que “la protección del trabajador frente a los riesgos laborales exige una actuación en la empresa que desborda el mero cumplimiento formal de un conjunto predeterminado, más o menos amplio, de deberes y obligaciones empresariales y, más aún, la simple corrección a posteriori de situaciones de riesgo ya manifestadas”.

Este nuevo enfoque requiere el diseño de acciones preventivas que permitan anticiparse a los diferentes tipos de riesgos existentes en el entorno laboral mediante el desarrollo de acciones sistemáticas y planificadas que se adapten a las necesidades específicas de la empresa en esta materia, es decir, a la índole y la magnitud de los riesgos presentes.

El incremento de los denominados “riesgos emergentes” se ha convertido en una prioridad dentro de este nuevo enfoque preventivo. En este sentido, la relación entre el conflicto en las organizaciones y los riesgos laborales, ha sido puesta de manifiesto en recientes estudios realizados en nuestra comunidad autónoma (ver Munduate y Guerra, 2002; Medina y Guerra, 2003).

Los resultados de estos trabajos coinciden, con estudios similares, a la hora de indicar la necesidad de diseñar acciones que permitan abordar de manera adecuada los riesgos de carácter psicosocial.

En este sentido, como ha apuntado Engers (1995), más del 10% de los trabajadores europeos en situación de baja laboral atribuyen su situación a conflictos en el trabajo. Del mismo modo, la relación entre conflictos en el entorno laboral y la incidencia del burnout y del síndrome del quemado (Barón, Munduate y Blanco, 2003; Guerra, 2004; Munduate y Guerra, 2005) hace necesario, para el diseño de acciones preventivas, informar y formar sobre la existencia y gestión de los conflictos en el entorno laboral.

En el presente trabajo se describen por una parte, las características principales del conflicto en el entorno laboral, el papel de los mandos en su estimulación o disminución y los diferentes estilos que se pueden utilizar para su gestión, para continuar con la descripción de procedimientos básicos para la utilización, por parte de los directivos, de la mediación como una estrategia de carácter preventivo en la gestión eficaz de los conflictos. Finalmente se ofrece una bibliografía básica comentada para facilitar al lector el acceso a una profundización en el ámbito de la mediación laboral.





# **CAPÍTULO 2**

## **CONFLICTO ORGANIZACIONAL**



## 2. CONFLICTO ORGANIZACIONAL.

---

El conflicto es un aspecto inherente de nuestra realidad social que recorre todos los niveles de la vida, desde la esfera internacional hasta los ámbitos más cercanos para los individuos en su vida familiar.

Al hablar de conflicto, en el ámbito organizacional, nos referimos al proceso que se inicia cuando **una de las partes percibe que la otra ha frustrado o va a frustrar algo relevante para ella** (Thomas, 1992). Estas diferencias pueden ser tanto reales como percibidas y vienen potenciadas por la escasez de recursos (Peiro, 1994).

El conflicto puede surgir en una gran variedad de situaciones y formas. La interacción en el entorno organizacional, puede propiciar que sus miembros puedan sentirse insultados o engañados por otros miembros, puedan surgir desacuerdos sobre la solución o el método utilizado a la hora de resolver un problema, puedan manifestarse serias diferencias en valores y creencias,...

La existencia de discrepancias dentro de una organización o un grupo no es necesariamente perjudicial en el entorno laboral. La estimulación de diferentes puntos de vista y la renegociación de ciertas soluciones puede ayudar, en ocasiones, a mejorar tanto el desempeño como la calidad del proceso (e.g. Amason, 1996; Rahim y Pelled, 1998).

Sin embargo, como apuntan Van de Vliert y De Dreu (1994) estimular el conflicto es como jugar con fuego, pues los resultados del mismo pueden ser contrarios a los esperados.

El conflicto, en sí mismo, no puede ser considerado funcional o disfuncional (Munduate y Martínez, 2003), el balance de sus costes y beneficios nos indica en qué medida un conflicto ha resultado beneficioso o perjudicial para los implicados.

Aunque son todavía escasos los trabajos que han abordado en profundidad bajo qué condiciones dicho balance puede resultar más beneficioso, algunos autores, han señalado que los beneficios del conflicto pueden ser alcanzados si se tienen en cuenta determinadas condiciones (De Dreu y Van de Vliert, 1997; Guerra, Martínez, Munduate y Medina, 2005; Jehn, 1997).

En este sentido, han sido numerosos los trabajos que han indicado la conveniencia de considerar la existencia de diferentes tipos de conflictos, ya que mien-

tras, un tipo de conflicto podría estar relacionado con una mejora del rendimiento y calidad del trabajo otro tipo de conflicto podría estar relacionado con un empeoramiento tanto de la afectividad como del nivel de desempeño del grupo (e.g. Jehn, 1994)

## Tipos de conflicto

Las investigaciones realizadas en el ámbito laboral han planteado la existencia de dos tipos de conflicto: uno más orientado a la tarea y otro más orientado a las relaciones personales (v.g. De Dreu y Van Vianen, 2001; Jehn, 1997; Medina, Munduate, Martínez, Dorado y Mañas, 2003).

Al hablar de **conflicto de tarea** nos referimos a los desacuerdos que surgen en torno a como se realizan o deberían realizarse la tareas (Jehn y Chatman, 2000).

Un conflicto de tarea se produce cuando los trabajadores tienen diferencias en sus puntos de vista, sus ideas o sus opiniones acerca de una decisión que es necesario tomar o una tarea concreta que se debe de realizar. Un ejemplo de este tipo de conflicto son las discusiones que se pueden generar dentro de una organización o grupo sobre el reparto de los recursos disponibles, sobre los procedimientos a seguir para desarrollar un trabajo, la interpretación de normas y procedimientos,...

Por el contrario, al hablar de **conflicto relacional** nos referimos a los desacuerdos e incompatibilidades que surgen debido a problemas personales no relacionados con el trabajo (Jehn, 1995).

El conflicto relacional aparece cuando los trabajadores muestran una incompatibilidad personal en gustos, ideas o valores, y surge la tensión personal, la enemistad y la hostilidad entre los sujetos o los grupos implicados. Un ejemplo de este tipo de conflictos son los desacuerdos sobre valores, creencias religiosas, ideologías políticas, gustos personales,...

## Efectos del conflicto relacional

Estudios previos han puesto de manifiesto que ambos tipos de conflicto tienen diferentes consecuencias personales y organizacionales. Así, existe certeza de que el conflicto relacional afecta, de manera negativa, al rendimiento obtenido por el grupo y al bienestar de los trabajadores (De Dreu y Van Vianen, 2001).

Así, el conflicto relacional produce (a) una reducción en el rendimiento individual y grupal (Jehn, Northcraft y Neale, 1999; Pelled, 1996; Shah y Jehn, 1993); (b) una pérdida de calidad en la toma de decisiones (Amanson, 1996); (c) una reducción del compromiso con la organización (Amanson, 1996; Jehn, Northcraft y Neale, 1999); (d) un descenso de la obediencia laboral (De Dreu et al., 1998; Munduate, Medina, Cisneros, Martínez y Dorado, 2001); (e) perjudica la comunicación entre sus miembros (Baron, 1991); (f) produce insatisfacción laboral (Jehn, 1995; Jehn, Chadwick y Thatcher, 1997; Guerra, 2004); (g) incrementa la tensión dentro del grupo (Munduate et al., 2001) y (h) deseos de abandonar la organización (Spector y Jex, 1998).

Los resultados del conflicto relacional son tan negativos que pueden producir, a largo plazo, riesgos laborales de origen psicosocial como el mobbing (Munduate y Guerra, 2005; Zapf, D. y Gross, C., 2001) o el burnout (Guerra, 2004).

### **Efectos del conflicto de tarea**

Los resultados con respecto al conflicto de tarea no son tan concluyentes como los encontrados con el conflicto relacional. Mientras algunos trabajos indican que el conflicto de tarea es beneficioso tanto para las organizaciones como para sus miembros, otros trabajos, parecen no apoyar dichos resultados. Así, por una parte, algunos estudios han mostrado que el conflicto de tarea afecta positivamente a los resultados del grupo y de la organización, incrementando la calidad y la cantidad de los resultados conseguidos (West y Anderson, 1996); aumentando el debate constructivo (Jehn, Northcraft y Neale, 1999); permitiendo el desarrollo de nuevas aproximaciones e ideas (Baron, 1991) y favoreciendo la cohesión y la aceptación afectiva de las decisiones tomadas en grupo (Amanson, 1996). Mientras que, por otra parte, algunos estudios han mostrado que el conflicto de tarea produce un decremento de la satisfacción (Jehn, 1995); la cohesión grupal (Jehn y Mannix, 2001) y un incremento en los niveles de tensión y estrés laboral (Friedman, Tidd, Currall y Tsai, 2000).

Recientes trabajos han señalado la importancia de considerar algunas variables moderadoras para comprender los aparentes efectos contradictorios del conflicto de tarea. Así, parece que bajo determinadas condiciones -el grado de interdependencia y el tipo de clima predominante- los efectos del conflicto de tarea son beneficiosos (v.g. Guerra, 2004; Guerra et al., 2005).

A la vista de estos resultados, parece aconsejable evitar la presencia de conflictos relacionales y estimular el conflicto de tarea cuando se garanticen que existe un nivel de interdependencia y un clima organizacional adecuado.

## El papel de los supervisores

Una de las fuentes esenciales del conflicto en entornos laborales son las relaciones existentes entre superiores y subordinados. El ejercicio del poder por parte de los directivos ha sido considerado tradicionalmente como una fuerza destructiva en la organización, corrompiendo a quien lo tiene y desmoralizando a quien carece de él (Ashforth, 1997; Rudolph y Peluchette, 1993). El poder oprime a los sujetos y resalta sus diferencias. No obstante, el poder tiene una cara positiva y otra negativa de forma que puede, bajo determinadas circunstancias ser constructivo (Peiro y Melia, 2003). Estudios recientes han demostrado que existe vinculación entre el tipo de poder utilizado por los directivos y la dinámica de conflicto existente en la organización (Guerra, 2004; Peiro y Melia, 2003), de forma que el **poder formal** basado en la posición tiende a aumentar el conflicto relacional mientras que el **poder informal** basado en las características personales reduce tanto el conflicto relacional como el conflicto de tarea. Así, la potenciación del poder informal, por parte de los directivos, tiene un papel positivo en el descalamiento del conflicto y en su gestión efectiva. El poder informal se encuentra relacionado con las características personales de los sujetos. Su utilización facilita el desarrollo de relaciones amistosas y la mejora de la comunicación entre todas las partes, reduciendo la desconfianza y aumentando la existencia de relaciones de cooperación (Carson, Carson y Roe, 1993; Munduate y Dorado, 1998; Raven, 1993).

Dado el carácter negativo del conflicto relacional para los riesgos emergentes, como por ejemplo el hostigamiento psicológico en el trabajo, resulta recomendable, como estrategia preventiva, cambiar los estilos de liderazgo utilizados por los superiores con sus subordinados, pasando de las bases formales, centradas en las recompensas, los castigos o la jerarquía, a bases más informales, centradas en el rol de superior como experto o como un referente para sus subordinados. Las bases de poder informal tienen la ventaja de facilitar la mitigación o la eliminación de los conflictos laborales, incentivando el compromiso y la motivación de los trabajadores y reduciendo sus niveles de estrés. En este sentido, el papel de los directivos es fundamental en la dinámica organizacional (Elangovan y Xie, 2001). En resumen, es necesario el diseño de estrategias de carácter preventivo que potencien la figura de los directivos y superiores como facilitadores de una gestión eficaz de los conflictos.

Existen diferentes formas de gestionar los conflictos en el ámbito laboral. Algunos pueden ser afrontados de forma individual, por ejemplo la lucha abierta con el adversario, o la búsqueda de la no confrontación, mediante la capitulación o la rendición ante los intereses o demandas de los adversarios. Otras formas de gestionar los conflictos requieren de la intervención activa de las partes implicadas, como la negociación. Esta ocurre cuando dos personas, o grupos sociales están

dispuestas a ceder en algunas pretensiones cuando desean continuar la relación de intercambio con el adversario.

Existen determinados conflictos que, para ser efectivos, no pueden ser gestionados mediante la rendición o la confrontación, y requieren otras estrategias, por ejemplo el hostigamiento psicológico en el trabajo, o los conflictos relacionales. En un estudio clásico, Zapf y Gross (2001) demostraron cómo las estrategias negociadoras, de evitación o de capitulación resultan especialmente disfuncionales para gestionar el mobbing, siendo las más efectivas aquellas estrategias que se fundamentaban en la intervención de terceras partes en el proceso conflictivo.

Esta intervención de terceras partes puede concretarse en tres posibilidades, la mediación, el arbitraje y la vía judicial. En la dinámica organizacional diaria es la mediación la más utilizada y la más fácilmente implementada como estrategia preventiva. Por este motivo, a continuación, se describen algunos procedimientos básicos que permitan aumentar las habilidades de los directivos a la hora de mediar en una situación de conflicto dentro del entorno laboral.





# CAPÍTULO 3

MEDIACIÓN COMO  
HERRAMIENTA DE  
GESTIÓN



### 3. MEDIACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN

#### DEFINICIÓN

Centrándonos en el ámbito laboral, la mediación juega un papel muy relevante como alternativa para la resolución de los conflictos (Rodríguez-Piñero, Del Rey, y Munduate, 1993; Serrano, 1996).

La mediación podría ser definida como la ayuda o interacción de una tercera persona que no tiene autoridad para imponer un resultado (Wall, Stark, y Standifer, 2001). En efecto, cuando hablamos de mediación nos referimos a un **procedimiento en el que un tercero ayuda a las partes en conflicto a que voluntariamente logren un acuerdo**; a diferencia de otros procedimientos, como el arbitraje, el mediador no puede imponer un acuerdo, sino que su labor consiste en facilitar que las partes logren dicho acuerdo (Ross y Conlon, 2000). La función de los mediadores se orienta más a manejar el proceso que los resultados del conflicto (Lim y Carnevale, 1995), puesto que las partes siempre mantienen el derecho de aceptar o rechazar cualquier propuesta. Así, las partes siempre mantienen el control sobre el resultado final (Carnevale y Choi, 2000; Conlon, Carnevale, y Murnighan, 1994).

#### En la Mediación...

Una parte ayuda a que otras logren su propio acuerdo.

Las partes voluntariamente logran un acuerdo.

El mediador no puede imponer un acuerdo.

El mediador facilita el proceso.

El mediador debe ser experto en el manejo del proceso.

Hemos puesto de manifiesto anteriormente los importantes costes que los conflictos pueden tener para las partes y la organización. Estos costes pueden abarcar no sólo aspectos materiales o la no consecución de un acuerdo, sino que también implican tiempo empleado, esfuerzo invertido, energía emocional, alteración del clima laboral, tensión social, dificultad para que dos o más personas vuelvan a trabajar juntas en una relación laboral continua, etc.

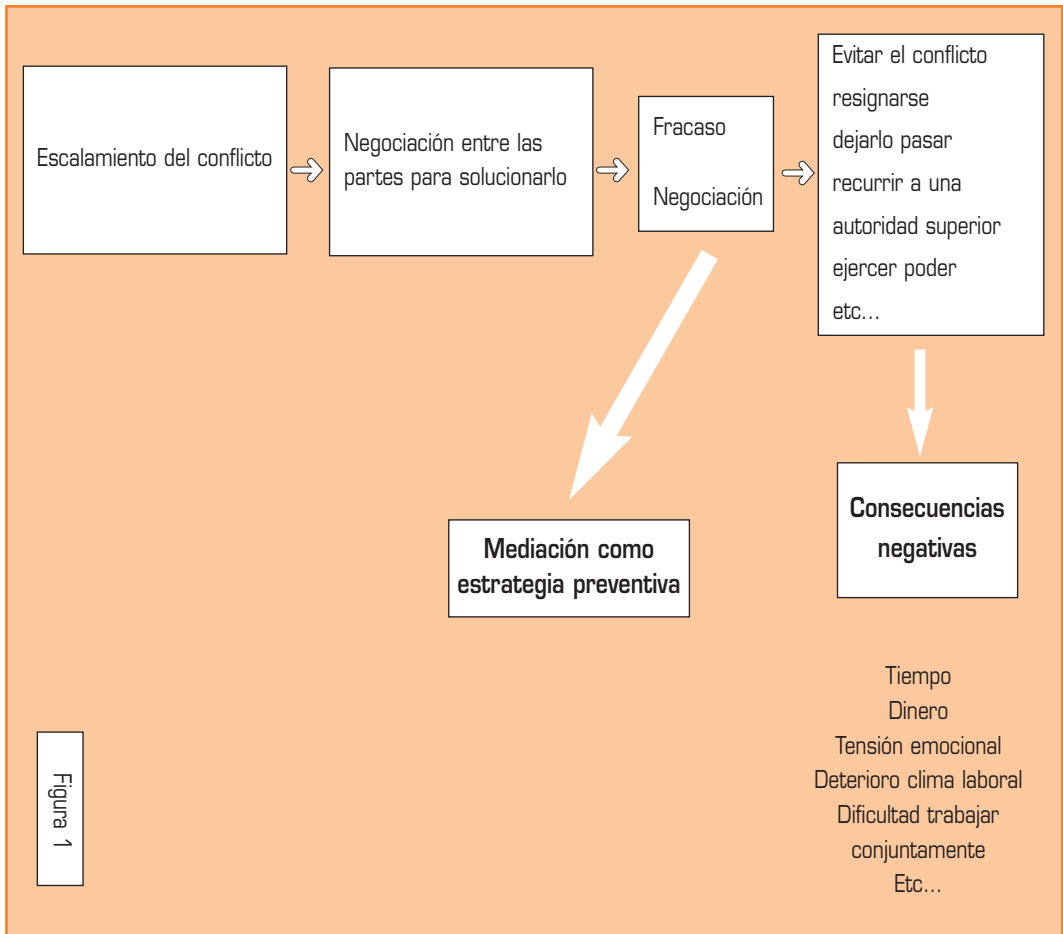
Cuando la negociación entre las partes ha fracasado, éstas pueden optar por diferentes opciones. Entre las opciones más habituales podemos señalar: a) evitar el conflicto, b) resignarse, c) dejarlo pasar, d) recurrir a una autoridad superior (Juez, directivo, etc...) que le dé o le quite la razón, e) ejercer poder para que la otra parte se adapte a sus demandas,...

Todas estas acciones si bien conllevan determinadas ventajas en cuanto a la resolución, suelen crear, sin embargo, cierta tensión y malestar entre las partes. En este sentido, podemos considerar a la mediación como un procedimiento preventivo de la tensión social en el trabajo.

El conflicto no se puede evitar pero la tensión social y los costes negativos que genera pueden prevenirse con sistemas de gestión como la mediación.

La mediación se propone como una estrategia preventiva al promover espacios de encuentro entre las partes, reduciendo la posibilidad de que los conflictos se escalen o no se resuelvan adecuadamente. Mediante la mediación se promueve la búsqueda de soluciones basadas en el consenso y la corresponsabilidad de las partes. Como apuntan Schwebel, Schwebel y Schwebel (1985) podemos considerar la mediación como una estrategia preventiva, ya que previene conflictos futuros y resuelve los actuales.

En la figura 1, presentamos gráficamente la propuesta de inclusión de la mediación como estrategia de prevención en el ámbito laboral.



Desde el marco de la mediación se pretende desarrollar un procedimiento que garantice la seguridad y equidad en la participación de las partes, de modo que les proporcione una nueva oportunidad para resolver los problemas que dificultan el logro del acuerdo.

La mediación supone desarrollar un proceso seguro para las partes en el que tengan oportunidad para establecer un diálogo que facilite la comprensión mutua y la búsqueda de una solución aceptable al problema.

### Mediación interna y externa

La mediación puede llevarse a cabo tanto de modo externo como interno. De modo externo el proceso de mediación es guiado por expertos no vinculados a la

empresa, mientras que el modo interno está guiado por personas pertenecientes a la propia empresa, bien sean mediadores ad-hoc o bien personas designadas expresamente para hacer de mediadores con el objetivo de resolver conflictos entre las diferentes partes de la organización. Un ejemplo de mediadores externos son los utilizados para resolver conflictos colectivos en Andalucía (SERCLA), un ejemplo de lo segundo son los defensores universitarios implantados recientemente en las Universidades Andaluzas. Ambos sistemas tienen sus ventajas e inconvenientes. La mediación por expertos suele ser muy efectiva, sin embargo la mediación por parte de personas que se encuentran implicadas en el mismo sistema que las partes y que tienden a tener una relación continua en el tiempo en la gestión del conflicto, también plantea muchas ventajas, al conocer en profundidad la organización y a las personas o partes en conflicto (Watkins y Winters, 1997).

Estudios previos han señalado la importancia que tienen los superiores para gestionar los conflictos existentes en el ámbito organizacional (Guerra, 2004; Peiro y Melia, 2003). A los directivos se les puede exigir como parte de su rol, que además de conocer y desempeñar distintos aspectos concretos de su ámbito de intervención, sean capaces de gestionar los conflictos y prevenir la tensión. Los superiores se convierten de este modo en uno de los elementos más importantes del entorno laboral de los trabajadores (Elangovan y Xie, 2001). Como indica el artículo 14 de la actual Ley de Prevención de riesgos laborales el empresario tiene el deber de garantizar la seguridad de los trabajadores. Dicho deber conlleva no solo la adopción de medidas paliativas sino sobre todo de acciones de carácter preventivo.

Consideramos por tanto conveniente facilitar a los directivos la formación en mediación como estrategia de prevención. El presente trabajo pretende facilitar un acercamiento a la mediación como herramienta eficaz para prevenir los riesgos laborales derivados del conflicto.

### **La mediación como estrategia de prevención**

Los beneficios de la mediación como una herramienta eficaz en la gestión de los conflictos laborales hacen de ella una herramienta eficaz como herramienta preventiva

A continuación, presentamos algunos aspectos básicos que permitan introducirse en el desarrollo del proceso de mediación. En primer lugar, describiremos algunas estrategias que pueden ser utilizadas en la mediación, a continuación, nos centraremos en el desarrollo de la mediación, prestando especial atención a los momentos generales de la misma. Finalmente, se ofrece una bibliografía básica comentada para facilitar el acceso a una profundización en este ámbito.

# CAPÍTULO 4

## ESTRATEGIAS DE MEDIACIÓN





## 4. ESTRATEGIAS DE MEDIACIÓN

En la literatura acerca de la mediación, en ocasiones se han utilizado indistintamente los términos estrategias y tácticas, por lo que se precisa una distinción entre ambos (Serrano, 1996).

Las estrategias suponen un modo planificado de intervención que el mediador ejecutará sirviéndose de un conjunto de tácticas o conductas concretas (Serrano y Méndez, 1999). **Las estrategias son planes de acción** para resolver el conflicto, mientras que **las tácticas son técnicas** o comportamientos **para lograr los objetivos estratégicos** (McLaughlin, Carnevale, y Lim, 1991).

Existen pocas taxonomías de estrategias que se hayan validado empíricamente; una de las más conocidas es la propuesta por Kressell y Pruitt (1985), que ha recibido un fuerte apoyo empírico (Lim y Carnevale, 1990). Estos autores distinguen fundamentalmente tres tipos de estrategias: las reflexivas, las substantivas y las contextuales.

Las *estrategias reflexivas*, son intervenciones orientadas a ganarse la aceptación de las partes, establecer confianza en el mediador y en el proceso de mediación y crear una base para el desarrollo del proceso de mediación. Un ejemplo de este tipo de intervenciones es la utilización del humor para relajar el ambiente o desarrollar confianza con las partes.

Las *estrategias substantivas*, son intervenciones que tratan directamente de los temas en conflicto en un intento de mover la negociación hacia el acuerdo. Ejemplos de este tipo de intervenciones son hacer una sugerencia de acuerdo, cambiar las posiciones de alguna de las partes, etc.

Las *estrategias contextuales*, son intervenciones orientadas a facilitar el proceso de resolución del conflicto alterando las circunstancias en las que ocurre la mediación. De este modo, se ayuda a que las propias partes sean capaces de descubrir una solución aceptable al problema. En las estrategias contextuales, a diferencia de las substantivas, el papel del mediador se minimiza en el sentido de que no aborda directamente los temas del conflicto, sino que facilita el proceso para que las partes alcancen la solución. Ejemplos de este tipo de intervenciones son organizar el orden del día, simplificar la agenda, etc.

## Estrategias generales de Mediación

- a) Reflexivas: establecer confianza en el mediador, en el proceso de mediación y crear una base para el desarrollo de actividades.
- b) Sustantivas: abordar directamente los temas en conflicto, presionar para el logro del acuerdo, sugerir intercambios...
- c) Contextuales: facilitar el proceso de resolución, organizar la agenda, etc. para que las propias partes descubran una solución.

El nivel de implicación del mediador suele incrementarse gradualmente durante el desarrollo de la mediación (Ross, Fischer, Baker, Buchholz, 1997). El mediador debe de comenzar el proceso generando confianza, reduciendo la hostilidad de las partes, presentando el proceso de mediación, es decir, utilizando estrategias reflexivas; a continuación debe facilitar el proceso para que las partes puedan encontrar su propia solución al problema, es decir, utilizando estrategias contextuales; y finalmente, si estas estrategias fracasan, se deben de abordar directamente los temas y ejercer mayor presión sobre las partes, es decir, utilizando estrategias sustantivas. Así, si las partes logran un acuerdo durante las primeras fases, no hay necesidad de invertir una mayor energía en el proceso.

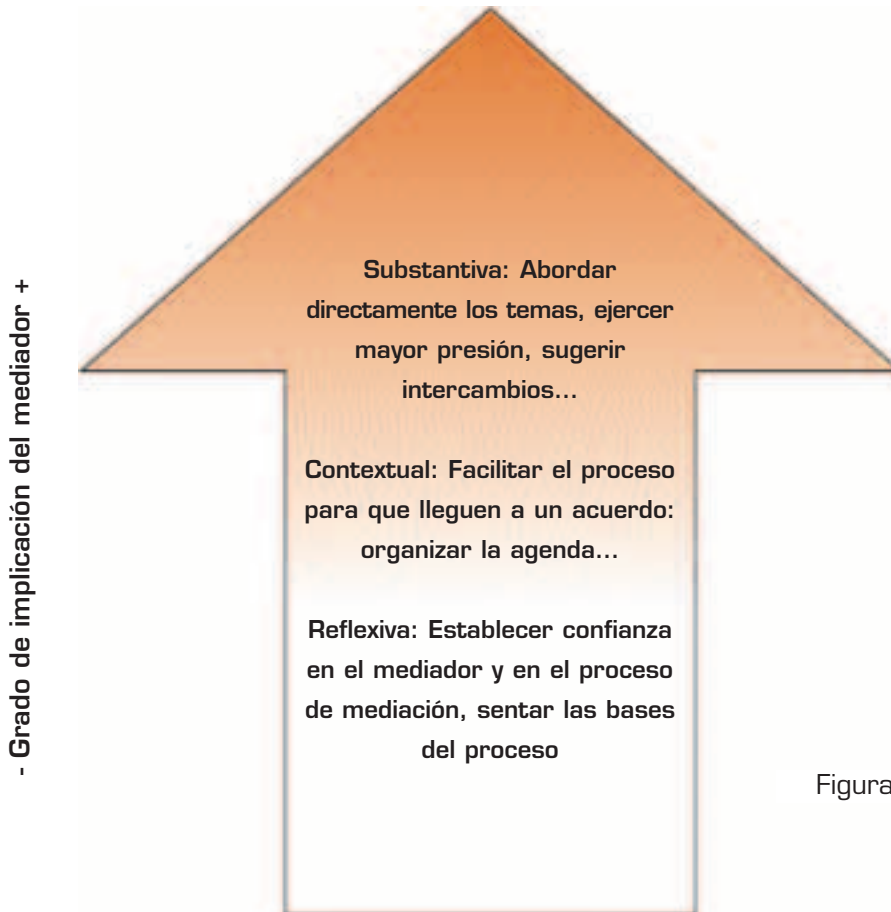


Figura 2

En la figura 2 se observa cómo a medida que va transcurriendo el proceso aumenta el grado de implicación del mediador. De esta forma se optimiza la energía invertida en el proceso, pues si el conflicto se resuelve en las primeras fases, no será necesario invertir mayores esfuerzos.

Hemos presentado las estrategias generales de mediación, y cuál es la secuencia más adecuada para su implementación. A continuación nos centraremos en el desarrollo de la mediación, prestando especial atención a los momentos generales de la misma.



# CAPÍTULO 5

## DESARROLLO DE LA MEDIACIÓN



## 5. DESARROLLO DE LA MEDIACIÓN

Tomando como referencia las recomendaciones realizadas por Slaikeu (1996), a la hora de describir como desarrollar una mediación, comenzaremos tratando cómo realizar el primer contacto con las partes implicadas, continuaremos con la preparación del lugar de reunión, destacaremos la importancia de la sesión de apertura y qué aspectos se deben considerar durante la recogida de información. Finalmente, resaltaremos el valor de cerrar adecuadamente la sesión de mediación.

### 1.- Primer contacto con las partes

El objetivo fundamental del primer contacto con las partes es conseguir que acepten participar en la mediación. Se debe lograr, al menos, el consentimiento para participar en una reunión entre las partes y el mediador.

En este primer contacto no se trata de solucionar el problema, ni de convencer a ninguna de las partes de lo acertado o no de su decisión. Es muchísimo más simple, se busca tan sólo que acepten participar en una reunión. El objetivo debe ser dar un pequeño paso: “que las partes acuerden participar en la mediación”.

El objetivo fundamental del primer contacto con las partes es obtener un **Sí** a sentarse en la mesa para participar en una sesión de mediación

El mediador debe garantizar a las partes seguridad y equidad en su participación; por ello, es importante en este primer contacto que transmita una imagen de equilibrio en las relaciones con las mismas. En este sentido, debe de ser el propio mediador quien contacte con las partes y les transmita la misma información. Este hecho puede ser resaltado por el mediador con el fin de propiciar confianza en el proceso.

En este primer contacto con las partes hay que presentarse brevemente y describir el proceso de mediación. En esta presentación es conveniente resaltar los aspectos relacionados con la confidencialidad. En este sentido, es necesario que las partes entiendan claramente que *el mediador no revelará a otra parte nada que se le diga en privado a menos que la parte que le comunica la información le pida específicamente que lo haga.*



También es útil, en este primer contacto, obtener una breve síntesis de la situación que están experimentando. Esto permitirá obtener tanto una idea de la situación como la posibilidad de identificar qué otras partes pueden verse afectadas o interesadas en la misma. Si este es el caso, debemos plantearnos la necesidad de invitarlas a participar en la mediación. Es importante identificar inicialmente a todas las partes implicadas en la situación. Considerarlas puede facilitar la resolución del conflicto mientras que ignorarlas puede dificultar y entorpecer el posterior cumplimiento de acuerdos alcanzados durante la mediación.

Tener una idea general del conflicto también puede ser útil para identificar límites de tiempo para resolverlo, así como, la influencia que el tiempo puede tener sobre el conflicto. Por ejemplo: la existencia de plazos legales, interrupción de producción, fechas con las que cumplir...

Obtener una breve síntesis de la situación permite identificar a las partes implicadas y la existencia de limitaciones de tiempo.

En este primer contacto se les puede pedir también que remitan alguna documentación que pueda aportar información sobre la situación.

En este sentido, no se le debe pedir que elaboren información, sino que en todo caso envíen algo que ya esté elaborado como copias de facturas, faxes... Es importante que las partes no elaboren información, ya que frecuentemente ese trabajo de elaboración facilita que las partes se comprometan con sus posiciones y se dificulte posteriormente la modificación de éstas o la consideración de los intereses en vez de las posiciones. Toda la información que nos remitan tiene que estar a disposición de las partes en la sesión de apertura.

En caso de que las partes envíen información evite que elaboren nueva documentación ya que favorece que se comprometan con sus propias posiciones

Una vez que hemos obtenido el compromiso de las partes de participar en una primera reunión debemos **fijar el lugar y la hora**. Para ello, es recomendable que el mediador, como guía del proceso, asuma un papel activo y cite a las partes. Debe concretar una hora y un terreno neutral o aceptable para todas. Por ejemplo, si el conflicto surge entre dos departamentos sería poco adecuado realizar la reunión en una sala que pertenezca a uno de los dos; una opción más acertada, sería realizar dicha reunión en una sala de uso común para todos los departamentos.

Para finalizar con este primer contacto, debemos considerar como norma y para transmitir la imagen de seguridad y equidad del proceso que siempre se debe hablar con la otra parte como si la otra estuviera presente y escuchando todo lo que decimos.

### **En este primer contacto**

Hable siempre con cada parte como si la otra estuviera presente escuchando lo que decimos.

Presente brevemente el proceso de mediación.

Recabe información sobre la situación que están viviendo: identifique las partes implicadas y las limitaciones temporales

### **SOBRE TODO CONSIGA UN SÍ A UNA PRIMERA REUNIÓN**

## **2.- Diseñar el lugar de la reunión**

Otra de las tareas del mediador, como guía del proceso, es contemplar la influencia que el diseño del lugar de la reunión puede tener en el proceso.

Se trata de generar un marco agradable que propicie la seguridad, la equidad, la confianza y el respeto mutuo entre las partes, facilitando la cooperación y el desarrollo de conversaciones positivas orientadas a la generación de soluciones.

El aspecto más relevante que debe contemplar el diseño del lugar de la reunión es garantizar la confidencialidad y privacidad de todo lo que se diga. Por ejemplo, si se está hablando a solas con una de las partes hay que asegurarse de que aquello que se diga no pueda ser escuchado en el exterior de la sala.

El aspecto mas relevante que debe contemplar el diseño del lugar de la reunión es que éste garantice la confidencialidad y privacidad de todo lo que se diga

Se debe disponer al menos de una sala para realizar reuniones conjuntas con las partes y a ser posible una o dos salas por si es necesario mantener reuniones privadas con las mismas. No obstante, si sólo es posible contar con una sala hay que garantizar que se sigan respetando las condiciones de confidencialidad y privacidad.

En cualquier caso, con independencia de dónde tenga lugar la reunión, siempre corresponde al mediador la responsabilidad de organizar la disposición dentro del lugar. El mediador como guía del proceso debe procurar que el ambiente sea agradable para las partes. Debe garantizar que no sean las partes las que utilicen la disposición en el lugar para fines propios.

Corresponde al mediador la responsabilidad de diseñar el lugar de reunión

En relación a la posición de las partes, es conveniente que no se sienten enfrentadas entre sí, ya que, tiende a promover la confrontación. El mediador debe diseñar el lugar de reunión para favorecer el diálogo y el trabajo conjunto de las partes. En este sentido, por ejemplo, puede ser adecuado el empleo de una mesa redonda, o sentarlas juntas o en los ángulos de una mesa rectangular.

Del mismo modo, debe procurar que las salas dispongan de un número suficiente de sillas del mismo tamaño, altura, peso... de modo que no se establezcan

diferencias entre las partes. No debe descartarse utilizar algún elemento que facilite la informalidad y la distensión como por ejemplo sofás o mesas de cafés. Igualmente se pueden utilizar mesas auxiliares, estanterías, etc. en las que se pueda dejar material. De esta manera, se evita que alguna de las partes intente controlar el proceso depositando documentación y papeles en la mesa.

Otro aspecto a tener en cuenta a la hora de diseñar el lugar de reunión es contemplar la utilización de soportes gráficos como pizarras, blocks de hojas o rotafolios. La utilización de este tipo de soportes puede ser de utilidad tanto para resaltar aspectos interesantes que puedan facilitar la resolución del conflicto, como para captar la atención de las partes.

### La disposición de las partes debe invitar al diálogo y al trabajo conjunto

Debemos realizar algunas consideraciones en relación al uso de estos medios de apoyo. Debe ser el propio mediador el que escriba, controle y decida qué escribir. Permitir que alguna de las partes escriba lo que quiere puede provocar además de un sentimiento de control del proceso, expresiones que generen rechazo en la otra parte y que dificulte el logro de una solución dialogada.

Igualmente, el mediador, al utilizar estos soportes, debe por una parte, resaltar aquellos aspectos e intereses que promuevan la resolución del conflicto y por otra, evitar posiciones y posturas intransigentes.

No debemos olvidar, en el uso de este tipo de medios, garantizar los aspectos relacionados con la confidencialidad. Así, por ejemplo, puede ser conveniente romper las hojas delante de las partes una vez finalizado el proceso o bien que el mediador las guarde si se va a continuar en otras sesiones posteriores.

### El mediador puede utilizar soportes gráficos para resaltar intereses y llamar la atención de las partes

Finalmente, comentaremos en relación al diseño del lugar la conveniencia de contar con algún tipo de aperitivo, bebida o refrigerio.

Las bebidas y aperitivos deben facilitar la confianza y cooperación entre las partes. Así, por ejemplo, puede ser útil colocar bebidas y aperitivos de tal manera que las partes tengan que cooperar entre ellos sirviéndose unos a otros.

El mediador como guía del proceso debe diseñar el lugar de manera que propicie la seguridad, la equidad, la confianza y el respeto mutuo entre las partes, facilitando la cooperación y el desarrollo de conversaciones positivas orientadas a la generación de soluciones

### 3.- Apertura

Una vez mantenido un primer contacto con las partes y diseñado el lugar de reunión, estamos en condiciones de reunir a las partes para la primera sesión.

A pesar de que ya se les haya indicado anteriormente, es conveniente comenzar esta reunión explicando qué es la mediación. Esta presentación debe contemplar al menos qué es la mediación, cuál es el papel desempeñado por el mediador, cómo funciona la mediación, cómo va a transcurrir el proceso, reforzar y recordar los aspectos relacionados con la confidencialidad del mismo y señalar qué aspectos darían por concluida la mediación.

La credibilidad del mediador y del procedimiento se incrementarán cuando las partes implicadas escuchen conjuntamente las mismas guías y pautas del proceso por parte del mediador.

En esta primera reunión inicial el mediador tiene ante sí una excelente oportunidad de comenzar a educar a las partes sobre cómo abordar la situación en una actitud de colaboración mutua propiciada por el proceso de mediación.

La credibilidad del mediador y el procedimiento de mediación se incrementarán cuando las partes implicadas escuchen conjuntamente las mismas guías y pautas

El mediador debe cuidar particularmente el lenguaje empleado intentando que éste favorezca el desarrollo de una situación agradable, de diálogo constructivo y de cooperación mutua entre las partes.

En este sentido, por ejemplo, puede ser diferente conseguir información diciendo a las partes que “nos gustaría conocer cómo están viviendo la situación” que preguntando “¿Por qué ha ocurrido este conflicto?”

Asimismo, el mediador debe tener presente la necesidad de transmitir en todo momento una imagen de equilibrio a las partes, por lo que debe procurar que ninguna de ellas piense que le da preferencia a la otra; así, por ejemplo, al solicitar a las partes que expresen cómo están viviendo la situación es conveniente que aclaren que no tiene trascendencia cuál de ellas comience. Del mismo modo, debe solicitar que no se interrumpan, mientras están hablando, ya que posteriormente tendrán oportunidad de intervenir.

Durante las exposiciones de las partes el mediador debe garantizar el respeto a las mismas. En caso de interrupciones, durante la exposición de alguna de las partes, el mediador debe intervenir con firmeza para que continúe su exposición sin interrupciones. En este tipo de intervenciones, el mediador debe tener especial cuidado en realizar sus peticiones sin ofender a ninguna de las partes.

El mediador debe garantizar el respeto entre las partes en todas sus intervenciones

Una vez finalizada la primera exposición de los implicados se pueden permitir preguntas de clarificación; no obstante, hay que tener en cuenta que al comienzo de la mediación se trata simplemente de dejar claro qué es y cómo funciona este proceso y obtener una breve exposición acerca de cómo cada una experimenta el conflicto. No es en este primer momento cuando hay que detenerse sobre los desacuerdos de las partes, ni se debe permitir la confrontación entre las mismas.

Además de las preguntas de aclaración, es conveniente que el mediador realice una síntesis acerca de lo que las partes van expresando. De este modo, el mediador muestra que se ha entendido lo que dicen y permite la posibilidad de realizar aclaraciones; igualmente, en estos pequeños resúmenes se pueden resaltar los aspectos más positivos de lo comentado por las partes.

De esta forma habríamos cumplido con los objetivos fundamentales de esta reunión de apertura conjunta con las partes: proporcionar seguridad y confianza en el mediador y en el proceso, facilitar información acerca de qué es y cómo funciona la mediación, permitir a las partes que expresen cómo están viviendo la situación y ofrecer una síntesis que sirva de base para continuar con el proceso de mediación.

El mediador debe realizar síntesis acerca de lo que las partes van expresando resaltando los aspectos más positivos

#### 4.- Recogida de información

En la sesión de apertura, nos hemos presentado y hemos sentado las bases de cómo se desarrolla la mediación; asimismo, hemos obtenido una información inicial acerca de cómo las partes están viviendo la situación.

Después de este momento inicial, necesitamos obtener mayor información acerca de la situación. Puede ser de utilidad tomar como referencia el denominado “cuadro del conflicto”.

El cuadro del conflicto es una herramienta que permite guiar y sintetizar la recogida de información. La información que contiene el cuadro del conflicto se puede ir completando desde el comienzo de la mediación, aunque sea en este momento cuando podremos completarlo en mayor profundidad.

El cuadro de conflicto contiene información sobre cada una de las partes implicadas en la situación. Esta información se refiere a los intereses de las partes, las alternativas de las partes en el caso de que no haya acuerdo (BATNA), otros factores relevantes en el conflicto y posibles soluciones para cada parte.

Contemplar toda esta información facilita la generación de una solución integradora. Dicha solución debe ser coherente con la información recogida en el cuadro de conflicto, es decir, debe preservar o al menos no violar, los intereses de las partes, encajar con otros factores y ser mejor que las alternativas de las partes en el caso de que no lleguen a un acuerdo. En la figura 3 podemos observar la información que contempla el cuadro del conflicto.

Para recoger información acerca del cuadro de conflicto podremos utilizar tanto reuniones privadas como conjuntas con las partes. No obstante, como veremos, algunos puntos del cuadro de conflicto, solo pueden ser abordados en reuniones privadas.

	Parte 1	Parte 2	Otras partes
Intereses			
Otros factores			
BATNA			
Posibles soluciones			
Solución integradora			

Figura 3: Cuadro de Conflicto

A continuación nos centraremos en cada uno de los aspectos que recoge el cuadro de conflicto.

### A) Partes implicadas

Como ya hemos comentado, al describir la fase de primer contacto, es necesario identificar a todas las partes implicadas en la situación. Siempre debemos preguntarnos si existen otras partes que al contemplar sus intereses podrían facilitar el acuerdo o por el contrario, otras partes que al sentir que no se contemplan sus intereses podrían rechazar o dificultar el mismo.

Cuando existen otras partes se debe valorar la posibilidad de contar con las mismas durante el proceso de mediación. El mediador debe ayudar a encontrar el modo de incorporarlas al proceso de mediación.

### B) Intereses

El mediador mediante el manejo del proceso puede facilitar una discusión centrada en los intereses que permita desvelar las preocupaciones de las partes e implicarlas en la búsqueda conjunta de una solución enriquecedora e integrativa.

Para entender que son los intereses es necesario diferenciar entre intereses y posiciones.



Las posiciones son manifestaciones extremas de los deseos de las partes; son la postura que adoptan las partes ante una determinada situación. Por el contrario, los intereses, se esconden detrás de las posiciones, y suelen ser lo que las partes desean verdaderamente conseguir.

Así, la posición es lo que las partes piden expresamente, mientras que lo intereses se refieren a lo que se pide implícitamente, es decir, *“aquello por qué las partes piden lo que piden”*.

Una posición, suele ser más rígida y difícil de negociar, generalmente sólo puede satisfacerse de una manera. Mientras que, un interés suele ser más negociable que una posición, ya que, frecuentemente, existen diversas maneras de satisfacerlo.

Veamos algunos ejemplos:

*Primer ejemplo.*- Un trabajador ante la subida de sueldo de otro compañero exige un aumento salarial. La posición, es “quiero un aumento de sueldo” y sólo puede satisfacerse de esa manera. Para conocer el interés es necesario indagar en “por qué pide lo que pide”; De este modo podríamos descubrir que lo que verdaderamente preocupa al trabajador es el reconocimiento de una labor bien hecha y el prestigio: “soy mejor que el otro y quiero que se me reconozca”. Así, orientar el conflicto hacia los intereses proporciona nuevas vías de satisfacción, como podrían ser el aumento de sueldo, un cambio a un despacho mejor, un reconocimiento u alabanza en público, etc.

*Segundo ejemplo.*- Dos hermanas discuten por la última naranja que queda en casa. La posición de ambas es “quiero la naranja”. La solución a priori sería un resultado con una ganadora y una perdedora; una de las dos se quedaría con la naranja y la otra sin nada, otra posible solución sería que partieran la naranja por la mitad. Sin embargo, los padres al indagar en los intereses, es decir, por qué piden lo que piden, descubren que una de las hermanas quiere la naranja porque tiene hambre y la otra quiere hacer un pastel y necesita la cáscara. La búsqueda de los intereses, abre nuevas oportunidades de diálogo y en este caso permitiría una solución integradora en el que al pelar la naranja una se quede la cáscara para su pastel y la otra se coma la pulpa.

Posiciones	Intereses
Manifiestas	Ocultos
Única solución	Varias soluciones

Los mediadores deben tener presente que las partes pueden ocultar sus verdaderos intereses por temor a que la otra parte los utilice en su contra. Por ello, es más habitual que expresen demandas y posiciones. El marco de confianza, entendimiento y seguridad aportado por la mediación puede facilitar que las partes expresen sus intereses. Además, si fuese necesario, las reuniones privadas pueden proporcionar un entorno que facilite la expresión de los intereses.

### La mediación facilita una discusión centrada en los intereses

#### C) Otros factores

Este apartado trata información de diversos aspectos, relacionados con el conflicto, que deben ser tenidos en cuenta para obtener una solución integradora.

Nos referimos a otros factores como toda aquella información externa que pueda ser relevante de cara al conflicto. Así, por ejemplo, nos referimos a aspectos relacionados con:

- a) la historia del conflicto.
- b) costes/pérdidas asociados al conflicto.
- c) intentos previos de resolución del conflicto: ¿qué intentos?, ¿por qué fallaron?
- d) contexto de la organización: reglas formales, política interna, etc. en la que surge el conflicto.
- e) leyes relevantes, por las que tal vez sea necesario consultar con abogados.

En definitiva, nos referimos a factores o circunstancias que rodean el conflicto y que deben ser tenidos en cuenta en una posible solución.

#### D) BATNA

El BATNA -best alternative to a negotiated agreement- se define como la mejor alternativa a un acuerdo negociado (también denominado MAAN).

El BATNA se refiere a lo que cada parte hará, si no logra un acuerdo durante el proceso de mediación, es decir, el BATNA responde a la pregunta “¿qué hará cada parte si no logra un acuerdo?”. Por ejemplo, si no llega a un acuerdo puede que opte por convivir con el problema (evitación), interponer una demanda judicial (recurrir a una autoridad superior), recurrir a la fuerza o a los juegos de poder, etc.

La relevancia del BATNA estriba en que proporciona un punto de referencia con la que se puede comparar cualquier propuesta. El BATNA permite comparar la solución surgida de las partes durante la mediación con aquella por la que cada una optaría si no lograra un acuerdo. Una parte nunca podrá aceptar un acuerdo que sea peor que su BATNA.

No obstante, con frecuencia las partes no conocen su BATNA o tienen una visión distorsionada del mismo.

El mediador puede ayudar a las partes a valorar y definir su BATNA. El BATNA, para ser considerado como tal, debe ser realista, muy concreto, bien definido y de rápida ejecución. Cualquier discusión relativa al BATNA siempre se debe realizar en reuniones privadas con cada una de las partes.

### **BATNA**

- ¿Qué hará cada parte si no logra un acuerdo durante la mediación?
- Permite valorar esa alternativa en relación a la surgida de las partes durante la mediación
- Debe ser realista, concreto, bien definido y ejecutable inmediatamente
- Problemas:
  - a) las partes no conocen su BATNA
  - b) sobrevaloran la fuerza del BATNA
- Se trabaja en reuniones privadas

### **E) Posibles soluciones**

Este apartado del cuadro de conflicto contempla posibles soluciones al conflicto. Para ello debemos considerar como soluciones cualquier acción que permita resolver algún aspecto del conflicto o todo el conflicto. El mediador debe facilitar que las

partes generen el mayor número de soluciones posibles. A veces, las soluciones a pequeños aspectos suponen un avance hacia la consecución de un acuerdo.

### **F) Solución integradora**

Una vez que tenemos información sobre los diversos apartados del cuadro de conflicto para cada una de las partes estamos en mejores condiciones para que se vaya generando una solución integradora.

Una solución integradora es aquella que considera y valora los aspectos recogidos en el cuadro del conflicto. Así, una solución integradora reúne los siguientes requisitos:

- a) preservar o al menos no violar, los intereses de las partes.
- b) encajar con otros factores.
- c) ser mejor que el BATNA de las partes.

## **5.- Cierre de la mediación**

Hay que considerar el cierre como una parte más del proceso de mediación. El cierre debe establecer el final del conflicto y el comienzo de una relación positiva y cordial tras el acuerdo.

Este momento es de gran relevancia para el proceso, especialmente dentro del ámbito organizativo, en el que las partes pueden mantener una relación continuada en el tiempo.

El mediador ofrece una síntesis final del proceso en la que se valora y agradece el esfuerzo de las partes por solucionar la situación.

Se debe resaltar el trabajo conjunto realizado por las partes superando las dificultades que se hayan encontrado.

La mediación concluye con una valoración del trabajo realizado por las partes, el propósito de cumplir el acuerdo y la disponibilidad del mediador para futuras intervenciones.



# CAPÍTULO 6

## REFERENCIAS



---

## 6. REFERENCIAS

---

- Amanson, A.C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict in strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 123-148.
- Ashforth, B.E. (1997). Pretty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Science*, 14, 126-140.
- Barón, M., Munduate, L., y Blanco, M.J. (2003). La espiral del Mobbing. *Papeles del Psicólogo*, 84, 71-82.
- Baron, R.A. (1991). Positive effects of conflict: A cognitive perspective. *Employee responsibilities and rights journal*, 4, 25-36.
- Carnevale, P.J. y Choi, D. (2000). Culture in the mediation of international disputes. *International Journal of Psychology*, 35, 105-110.
- Carson, P.P., Carson, K.D. y Roe, W. (1993). Social power bases: a meta-analysis examination of interrelationships and outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 14, 1150-1169.
- Conlon, D.E., Carnevale, P.J., y Murnighan J.K. (1994). Invention: third party intervention with clout. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 57, 387-410.
- De Dreu, C.K. W., Giebels, E., & Van de Vliert, E. (1998). Social motives and trust in integrative negotiation: The disruptive effects of punitive capability. *Journal of Applied Psychology*, 83, 408-422.
- De Dreu, C.K. y Van de Vliert, E. (Eds.) (1997). *Using conflict in organizations*. London: Sage.
- De Dreu, C.K. y Van Viannen, A.E.M. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams, *Journal of Organizational Behaviour*, 22,3, 309-328.



- Elangovan, A.R. y Xie, J.L. (2001). Effects of perceived power of supervisor on subordinate stress and motivation: The moderating role of subordinate characteristic. *Journal of Organizational Behaviour*, 20, 359-373.
- Engers, R.W.V. (1995). Overspannen in the ziektewet. Een onderzoek naar oorzaken en het verloop van ziekteverzuim overspanning. Amsterdam: Nica.
- Friedman, R.A. Tidd, S.T., Currall, S.C. y Tsai, J.C. (2000). What goes around comes around: the impact of personal conflict style on work conflict and stress, *International Journal of Conflict Management*, 11, 32-55.
- Guerra, J.M. (2004). *Análisis de los efectos contingentes del conflicto de tarea y del conflicto relacional*. Tesis doctoral no publicada.
- Guerra, J.M., Martínez, I., Munduate, L. y Medina, F.J. (2005). A contingent perspective in the study of the consequences of conflict types: The role of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol, 15, 2.
- Jehn, K.A. & Mannix, E. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44, 238-251.
- Jehn, K., Northcraft, G. y Neale, M. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.
- Jehn, K.A. (1994). Enhancing effectiveness: an investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *The international Journal of Conflict Management*, 5, 3, 223-238.
- Jehn, K.A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jehn, K.A. (1997). Affective and cognitive conflict in work groups: Increasing performance through value-based intragroup conflict. In C.K.W. De Dreu and Van de Vliert (Eds.) *Using conflict in organizations* (pp. 87-100). London: Sage.
- Jehn, K.A. y Chatman, J.A. (2000). The influence of proportional and perceptual conflict in composition on team performance. *The international journal of conflict management*, 11, 1, 56-73.

- Jehn, K.A., Chadwick, C. y Thatcher, S.M.B. (1997). To agree or no to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *The international Journal of Conflict Management*, 8, 4, 287-305.
- Kressel, K. y Pruitt, D.G. (1985). Themes in the mediation of social conflict. *Journal of Social Issues*, 41, 179-198.
- Lim, RG. y Carnevale, P.J. (1990). Contingencies in the mediation of disputes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 259-272.
- Lim, RG. y Carnevale, P.J. (1995). Influencing mediator behavior through bargainer framing. *The International Journal of Conflict Management*, 6, 349-368.
- McLaughlin, M.E., Carnevale, P.J., y Lim, RG. (1991). Professional Mediators' judgements of mediation tactics: multidimensional scaling and cluster analyses. *Journal of Applied Psychology*, 76, 456-472.
- Medina, F.J. y Guerra, J.M. (2003). Prevención de Riesgos Laborales. Informe de trabajo para los Centros de Mayores. Sevilla: Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico - Colegio Oficial de Psicólogos de Andalucía Occidental.
- Medina, F.J., Munduate, L., Martínez, I., Dorado, M.A. y Mañas, M.A. (2003). Efectos positivos de la activación del conflicto de tareas sobre el clima de los equipos de trabajo. *Revista de Psicología Social*, 19, 1.
- Moreno, J.J. (Cord.) (2005, 2a ed.). Manual de Evaluación de Riesgos Laborales. Sevilla: Consejería de Empleo. Disponible en <http://www.iuntadeandalucia.es/empleo/herramientas/documentos/IstContenidos.asp1up=11 &c=16>.
- Munduate, L. y Dorado, M.A. (1998). Supervisor power bases, cooperative behaviour and organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7, 163-177.
- Munduate, L. y Guerra, J.M. (2002). *Evaluación de factores psicosociales para la prevención de riesgos laborales*. Sevilla: Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico - Colegio Oficial de Psicólogos de Andalucía Occidental.
- Munduate, L. y Guerra, J.M. (2005). *Evaluación de factores de riesgo psicosocial: desarrollo de estrategias de detección y prevención del acoso laboral en las pymes*. Sevilla: Consejería de Empleo Colegio Oficial de Psicología de Andalucía Occidental.

- Munduate, L., Medina, F.J., Cisneros, I.F.J., Martínez, I. y Dorado, M.A. (2001). Conflicto cognitivo y conflicto afectivo: Consecuencias individuales y del equipo de trabajo. *IV Jornadas Andaluzas de Relaciones Laborales*, Córdoba.
- Munduate. L. y Martínez, J.M. (2003, 2a. Ed.). *Conflicto y negociación*. Madrid: Eudema.
- Peiro, J.M. (1994). Intervención psicosocial en Psicología del Trabajo y de las organizaciones. En J.M. Peiro y J. Ramos (Eds.). *Intervención psicosocial en las organizaciones* (pp- 1-65). Barcelona: PPU.
- Peiro, J. M. y Melia, J.L. (2003). Formal and informal interpersonal power in organizations: Testing a bifactorial model of power role-sets. *Applied psychology: An international review*, 52, 1, 14-35.
- Pelled, L. (1996). Demographic diversity, conflict and work group outcomes. An intervening process theory. *Organization Science*, 7, 615-631.
- Rahim, M.A. y Pelled, L.H. (1998). Rethinking the structure of conflict: toward a four-dimensional conceptualization. Paper presented at the annual conference of the international Association for Conflict Management. Maryland.
- Raven, B.h. (1993). The bases of power. Origins and recent developments. *Journal of social issues*, Political Psychology, 11, 493-520.
- Rodríguez-Piñero, M., Del Rey, S., y Munduate L. (1993). The intervention of Third Parties in the Solution of Labour Conflicts. *European Work and Organizational Psychologist*, 3, 271-283.
- Ross, W.H. y Conlon, D.E. (2000). Hybrid forms of third-party dispute resolution: theoretical implications of combining mediation and arbitration. *Academy of Management Review*, 25,416-427.
- Ross, W.H., Fischer, D., Baker, C, y Buchholz, K. (1997). University residence hall assistants as mediators: an investigation of the effects of disputant and mediator relationships on intervention preferences. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 664-707.
- Rudolph, H.R. y Pelechutte, J.V. (1993). The power gap: Is sharing or accumulating power the answer? *Journal of Applied Business Research*, 9, 12-20.

- Schwebel, R., Schwebel, A. y Schwebel, J (1985). The psychological/mediation intervention model. *Professional Psychology: Research and Practice*, 16,86-97.
- Serrano, G. (1996). ¿Qué dice la investigación científica sobre mediación? *Psicología del trabajo y de las Organizaciones*, 12, 127-147.
- Serrano, G. y Méndez, M. (1999). Las intervenciones de los mediadores. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52,235-253.
- Shah, P.P. y Jehn, K.A. (1993). Do friends performance better than acquaintances: The interaction of friendship, conflict, and task. *Group Decision and Negotiation*, 2, 149-166.
- Slaikeu, C.A. (1996). *When Push Comes to Shove*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Spector, P.E. y Jex, S.M. (1998). Development of four self-report measure of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 356-367.
- Thomas, K.W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. En M.D. Dunnette y L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 651-717). Chicago: Rand McNally.
- Van de Vliert, E. y De Dreu, C.K.W. (1994). Optimizing performance by conflict stimulation. *The international Journal of Conflict Management*, 5,3,211-222.
- Wall, J.A., Stark, J.B., y Standifer, R.L. (2001). Mediation: a current review and theory development. *Journal of Conflict Resolution*, 45, 370-391.
- Watkins, M. y Winters, K. (1997). Intervenors with interests and power. *Negotiation Journal, April*, 119-142.
- West, M.A. y Anderson, N.R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81,680-693.
- Zapf, D. y Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4, 497-522.



# CAPÍTULO 7

GLOSARIO



---

## 7. GLOSARIO

---

**Arbitraje:** es un procedimiento de gestión de conflictos caracterizado por la intervención de un tercero con capacidad para imponer un acuerdo vinculante entre las partes.

**BATNA:** -best alternative to a negotiated agreement- se define como la mejor alternativa a un acuerdo negociado (también denominado MAAN). Es decir “¿qué hará cada parte si no logra un acuerdo?”.

**Conflicto de tarea:** Desacuerdos que surgen en torno a cómo se realizan o deberían de realizarse las tareas.

**Conflicto relacional:** Desacuerdos e incompatibilidades producidas por problemas interpersonales.

**Estrategia de mediación:** Las estrategias son planes de acción para resolver el conflicto; suponen un modo planificado de intervención que el mediador ejecutará sirviéndose de un conjunto de tácticas o conductas concretas.

**Estrategias contextuales:** son intervenciones del mediador orientadas a facilitar el proceso de resolución alterando las circunstancias en las que ocurre la mediación.

**Estrategias reflexivas:** son intervenciones del mediador orientadas a ganarse la aceptación de las partes, establecer confianza en el mediador y en el proceso de mediación y crear una base para el desarrollo del proceso de mediación.

**Estrategias substantivas:** son intervenciones del mediador que tratan directamente de los temas en conflicto en un intento de mover la negociación hacia el acuerdo.

**Intereses:** aquello por lo que las partes piden lo que piden. Subyacen a las posiciones.

**Mediación:** procedimiento de gestión de conflictos caracterizado por la ayuda o interacción de una tercera persona que no tiene autoridad para imponer un resultado.

**Posición:** postura que adoptan las partes ante una determinada situación. Lo que piden expresamente.



**Rotafolio:** atril en que se colocan hojas grandes de papel para escribir o dibujar durante una clase, charla o conferencia.

**Solución integradora:** es aquella que preserva o al menos no viola, los intereses de las partes, encaja con otros factores del conflicto y es mejor que el BATNA de las partes.

**Tácticas de mediación:** técnicas o comportamientos para lograr los objetivos estratégicos.

# CAPÍTULO 8

## BIBLIOGRAFÍA



---

## 8. BIBLIOGRAFÍA BÁSICA SOBRE CONFLICTO, NEGOCIACIÓN Y MEDIACIÓN

---

Bazerman, M. y Neale, M.(1993).  
*La Negociación Racional en un Mundo Irracional*. Barcelona:  
Ediciones Paidós Empresa 20.

Basándose en datos obtenidos con gerentes y directivos del programa de formación de directivos de la Escuela de Kellogg, los autores identifican en primer lugar los errores más comunes que cometen muchos negociadores, y ofrecen pautas sobre el modo de evitar esos errores, e incluso sobre el modo de aprovechar los errores de los demás. Efectivamente, la principal conclusión que deducen los autores del análisis de diez mil conductas de directivos en situaciones de negociación, es que la mayoría de ellos tienden a comportarse de un modo irracional en las negociaciones. Por ejemplo, descubrieron que son proclives a experimentar una excesiva confianza en sí mismos, a intensificar precipitadamente sus compromisos iniciales y a desatender las técnicas que emplea la otra parte.

El objetivo de la obra reside en guiar al lector desde la más simple de las negociaciones bilaterales, hasta las más complejas, celebradas entre varias partes, y a guiar al lector a desarrollar las mejores habilidades para la negociación. Con muchos ejemplos reales, sugerencias valiosas y de aplicación inmediata, y realizadas de un modo sistemático y de fácil lectura, este manual ha supuesto una de las mejores aportaciones para el ejercicio de la negociación.

Brett, J. (2001).  
*Negotiating Global y.*  
San Francisco: Jossey-Bass

La creciente globalización de la economía, la reestructuración de las empresas multinacionales, y la diversidad de la fuerza de trabajo, son algunos de los relevantes factores que sitúan muchas de las negociaciones en un contexto transcultural. Negociar entre culturas diferentes añade una complejidad significativa al proceso de negociación. No todas las culturas negocian desde la misma perspectiva estratégica, ni muchos de los importantes fenómenos de la negociación –como el poder, los intereses, la justicia o la pertenencia grupal–, tienen la misma interpretación en diferentes culturas. Resulta relevante, en este sentido, analizar, como se realiza en esta obra, la negociación intracultural frente a la intercultural, los valores culturales y las prioridades de la negociación, los estilos culturales de negociación y los problemas de comunicación inherentes a los mismos.

---

De Dreu, C. & Van De Vliert, E. (1997).  
*Using Conflict in Organizations*,  
London: Sage.

Este manual cuestiona el planteamiento clásico de que el objetivo de la gestión del conflicto reside en eliminar el mismo, así como adoptar medidas preventivas para evitar el mismo. Como el título sugiere, *Usando el conflicto en las Organizaciones*, ofrece una perspectiva alternativa en la que se plantea que el conflicto puede mejorar el logro individual, la calidad de las decisiones del grupo y la productividad de las organizaciones. Por tanto, este planteamiento supone un avance considerable, no sólo sobre aquellos modelos que tratan de eliminar el conflicto, sino especialmente sobre aquellos que admiten las funciones positivas desempeñadas por el mismo. En este sentido, la obra plantea que, si es cierta la premisa de que el conflicto cumple funciones positivas, entonces, bajo determinadas circunstancias, incluso puede resultar beneficioso activar el conflicto grupal. La obra plantea una de las perspectivas más novedosas y arriesgadas en este ámbito de estudio, como es la de activar el conflicto en las organizaciones, pero tiene la ventaja de que se encuentra muy bien documentada, con una sólida base de investigación que apoya dichos planteamientos.

El libro se articula con cuatro grandes bloques. En la primera se presenta un marco general en la que se liga la gestión del conflicto con el desempeño individual y grupal, y el modo en que se pueden dar estas relaciones. La segunda parte se orienta hacia el conflicto intragrupal, y plantea algunos aspectos inherentes a su dinámica, como el pensamiento de grupo, el disenso y la toma de decisiones. El conflicto intergrupal que se aborda en la tercera parte, se centra en sus efectos sobre la competitividad y los aspectos funcionales de dicho proceso. La última parte aborda las circunstancias que podrían aconsejar incrementar o activar el conflicto, con el objetivo de mejorar los resultados grupales y organizacionales. Un aspecto relevante en este sentido, se refiere a la distinción entre el conflicto centrado en las tareas y el conflicto centrado en las relaciones interpersonales, y los distintos efectos que los mismos ocasionan a la dinámica y la efectividad grupal.

Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (1996).  
*Obtenga el Si. El Arte de Negociar Sin Ceder.*  
Barcelona: Gestión 2000 (4ª edición).

Los autores desarrollan un método de negociación basado en los principios. Plantea el modo de decidir disputas, cuestiones y temas, basándose en sus circunstancias, en lugar de pasar por un proceso de regateo en la que cada parte dice lo que hará y lo que no hará. Sugiere que, siempre que sea posible, se busquen los beneficios mutuos, y que cuando los intereses entren en conflicto, se debe insistir en que el resultado se base en unas ciertas normas o criterios justos y que, además, sean independientes del deseo o la voluntad de cualquiera de las partes. El método de la negociación basada en los principios es duro con las circunstancias y blando con las personas. Plantea el modo de obtener aquello a lo que se tiene derecho, sin dejar de ser honrado.

La obra describe, en ocho capítulos, este método de la negociación basada en los principios. El primer capítulo describe problemas que surgen al utilizar las estrategias habituales de la negociación por posiciones. Los cuatro capítulos siguientes establecen los cuatro principios del método. Los tres últimos capítulos contestan las preguntas más frecuentes sobre este método: ¿Qué pasa si la otra parte es más poderosa? ¿Qué pasa si la otra parte no se presta a seguir el juego? ¿y qué pasa si la otra parte utiliza trucos sucios? Esta obra es tan clásica, práctica, útil, sencilla, y fundamental, para cualquier ámbito de negociación, que es considerada como de cabecera del negociador.

Kennedy, G., Benson, J. y McMillan, J (1990).  
*Cómo negociar con éxito.*  
Bilbao:Deusto.

Los autores parten del hecho de que la negociación es una actividad cotidiana, y de que todos los aspectos de nuestra vida, prácticamente, pasan por algún tipo de negociación. Se plantea que las naciones negocian, como lo hacen los gobiernos, los empresarios y los sindicatos; los maridos negocian con las esposas, como lo hacen los amigos con las amigas, y los padres con los hijos. Todos estos tipos de negociación coinciden en que las partes implicadas tienen diferentes grados de poder, pero nunca un poder absoluto sobre la otra parte, y ésta es la razón de la negociación.

Los autores proponen un método de negociación muy práctico, basado en ocho fases. En dichas fases los autores descomponen el desarrollo de la negociación en las ocho grandes etapas por las que atraviesa toda negociación que quiera llegar a un acuerdo. Los autores muestran una gran experiencia de negociación, y proponen que todos los negociadores desarrollan estas fases en sus negociaciones, aunque en muchas ocasiones no son conscientes de ello. Los elementos que constituyen cada fase resultan fáciles, dinámicas y ayudan a orientarse en cada momento, a saber donde estamos y conocer la siguiente posición que va a llegar y lo que queremos en dicha posición.



Munduate, L. y Martínez, J. (2003, 28 ed.).  
*Conflicto y Negociación*.  
Madrid: Pirámide

El libro ofrece los conocimientos básicos sobre el proceso de negociación y algunas de las estrategias para la gestión y la mejora de situaciones de confrontación. Para conseguir este objetivo, se centra en dos hilos conductores que guían su lectura: la visión psicosocial del tema, y la concepción de las personas como seres proactivos.

Con relación a la perspectiva psicosocial, destaca que, con frecuencia, la gestión del conflicto y la negociación en las organizaciones se ha limitado al análisis de los aspectos estrictamente legales o judiciales de las relaciones entre los trabajadores y la dirección, sin prestar gran atención al hecho de que las partes enfrentadas en un momento dado, o las partes destinadas a cooperar, o a sentarse en una mesa de negociaciones, no pueden abstraerse a los motivos, las percepciones, los estereotipos, la presión del propio grupo, y otra serie de procesos que subyacen en la conducta de los negociadores. Se presta, consecuentemente, consideración especial en este libro, a los aspectos grupales, dinámicos y personales, que resultan imprescindibles, junto a los conocimientos jurídicos, políticos o económicos, para comprender los vínculos, las discusiones, los enfrentamientos, las tensiones, la cooperación, la inflexibilidad, las concesiones y otra serie de aspectos que constituyen la gestión del conflicto y la negociación. La segunda peculiaridad de la obra, se refiere a la concepción de las personas que se hallan implicadas en estos conflictos. Las teorías clásicas sobre el conflicto y la negociación conciben a las personas como entidades pasivas y apolíticas, olvidando o menospreciando la capacidad de elección de los sujetos en el proceso de negociación. Las últimas aportaciones no obstante, consideran a estos sujetos como seres activos y orientados a la consecución de determinadas metas, y capaces de tomar decisiones conscientemente, de pensar sobre lo que están haciendo y de actuar de acuerdo con sus percepciones y su habilidad en el empleo de las tácticas de negociación.

Munduate, L. y Medina, F.J. (2005).  
*Gestión del Conflicto, Negociación y Mediación*.  
Madrid: Pirámide

El manual aborda cuatro grandes ámbitos de aplicación: el conflicto, la negociación, la intervención de terceras partes y la negociación intercultural. Cada ámbito consta de varios capítulos en los que participan diversos autores nacionales y extranjeros. La primera parte sobre la gestión del conflicto, comienza señalando las funciones positivas de la activación del conflicto, y los aspectos emocionales articulados a la gestión del mismo. La segunda parte se orienta al análisis de la naturaleza de la negociación, los juegos de poder, las estrategias y tácticas más relevantes en dicho proceso, las características de las partes enfrentadas, y la eficacia de los resultados del proceso. La intervención de terceras partes describe los principales métodos de intervención y las características más relevantes de los mismos, centrándose posteriormente en el análisis de la mediación como el método más aceptado por las partes en disputa. El cuarto apartado sobre conflicto y cultura aborda las diferencias transculturales en cuanto a valores y normas y finaliza con la naturaleza y las estrategias pertinentes de la negociación cultural.

La aportación más relevante de este manual reside en que en el mismo convergen autores tan relevantes e imprescindibles en este contexto de estudio e intervención como Jeanne Brett, Peter Carnevale, Carsten De Dreu, y Evert Van de Vliert, a cuyos trabajos se unen los de autores nacionales con contrastada experiencia de investigación y formación en el ámbito de la gestión del conflicto, la negociación, la mediación y la intervención transcultural.

Pruitt, D. y Carnevale, P. (1993).  
*Negotiation in Social Conflict*.  
Pacific Grove CA: Brooks/Cole Publishing Company

Los autores presentan una revisión de la literatura psicosocial sobre la negociación y la mediación como medios para resolver conflictos sociales. Como indican los autores, si una vaga distinción entre los autores que escriben sobre negociación puede ser la categoría 'prescriptivo' y 'descriptivo', esta obra adopta un carácter más bien 'descriptivo'. El objetivo es presentar los conocimientos, modelos teóricos y principales resultados que la investigación psicosocial tiene sobre el proceso de negociación, es decir, un análisis del estado de la cuestión en este ámbito de estudio. A su vez, y dada la sólida base de investigación en la que se sustenta, la obra presenta un valor aplicado relevante, con numerosas sugerencias prácticas.

En los primeros capítulos se describen los conceptos, métodos y las claves para entender el proceso de negociación y las estrategias y tácticas más relevantes. Posteriormente, se presta atención a los aspectos estructurales que pueden incidir en el modo en el que se desarrolla la conducta de los negociadores, como por ejemplo si actúan como representantes, si lo hacen mediante un mediador, o las dinámicas de grupo que surgen en su desarrollo. La obra finaliza con la presentación de vías alternativas a la negociación como medio de resolver los conflictos.

Serrano, G. y Rodríguez, D. (1993).  
*Negociación en las Organizaciones*.  
Madrid: Pirámide

Los autores abordan la negociación en las organizaciones, como un proceso de interacción social, destacando los aspectos más relevantes a considerar para lograr la eficacia de dicho proceso. Plantean, en primer lugar, las características generales de la negociación, sus diversos tipos y las principales fases por las que discurre el mismo; describen, en segundo lugar, las aproximaciones metodológicas más relevantes en su estudio; y presentan, en tercer lugar, el marco de la negociación colectiva, ubicándolo dentro del sistema social más amplio en el que se desarrolla el mismo y considerando los factores de dicho sistema que inciden y constriñen la negociación colectiva. En los tres últimos apartados, se abordan, muy específicamente, los componentes de una negociación eficaz: la obtención de resultados sustanciales; la influencia sobre el equilibrio del poder; el desarrollo de un clima constructivo; y el logro de una dinámica flexible que instaure conductas de actividad. Se incluyen como anexos, dos cuestionarios, desarrollados por los autores, sobre las actitudes hacia la negociación (CAN), y la eficacia de la negociación (CEN).

Slaikeu, C.A. (1996).

*Para que la Sangre no Llegue al Río. Una guía práctica para resolver conflictos.*  
Barcelona: Granica

El autor de esta obra ofrece una guía para llevar a cabo una mediación desde el principio hasta el final. Los planteamientos generales y las propuestas concretas para los mediadores resultan tan útiles y de fácil aplicación, que al ir avanzando en su lectura da la sensación de que nos están asesorando, en toda la problemática que se suscita en el desarrollo de la mediación.

Este asesoramiento se estructura en cinco fases, a la que precede una introducción en la que se abordan los conceptos básicos para una mediación. Las fases se orientan a analizar, en primer lugar, el primer contacto con las partes en disputa y los objetivos a conseguir en la misma, así como el modo de preparar el lugar de las reuniones o sesiones de mediación. Cómo conducir la reunión inicial, es el objetivo que aborda el autor como segunda fase del proceso, y en ella se establece la agenda de temas o puntos esenciales a tratar en el desarrollo de las sesiones. En la tercera fase se plantean las reuniones privadas con las partes, que bajo el paraguas de la confidencialidad, se utilizan como un medio para llegar a 'la madre del cordero' o los motivos clave que motivan la disputa. La cuarta fase se orienta hacia las reuniones conjuntas o los encuentros del mediador con cada parte, con el objetivo de avanzar, mediante el trabajo conjunto de las partes, hacia el diseño de una posible solución. La quinta fase se refiere al cierre de proceso, y en ella se abordan el modo de contrastar la viabilidad del acuerdo, la redacción del mismo, así como la estrategia a seguir ante posibles disputas en el futuro. La propuesta básica que acompaña a todas estas fases sugiere que el mediador aporte calma controlada a una situación tensa, guiando a las partes en la búsqueda de soluciones creativas e integrativas, que consideren los intereses de todas las partes implicadas.

En toda la obra, y enlazada a las diversas fases comentadas, destaca la sistematización con la que el autor precisa los diversos procedimientos para conseguir información y devolvérsela reenmarcada a las partes, como feedback, para ayudarles en la búsqueda de posibles soluciones. Merecen destacarse también las técnicas de comunicación aplicadas al proceso de mediación, así como los numerosos ejemplos que van ilustrando los conceptos y las sugerencias presentadas, y los casos prácticos que se adjuntan como recursos docentes. La obra resulta fundamental para el ejercicio de la mediación.

Thompson, L. (2001).  
*The Mind and the Heart of the Negotiator*.  
New Jersey: Prentice-Hall

El manual de Thompson se centra en el desarrollo de las habilidades necesarias para llevar a cabo una negociación exitosa, esta basado también –como el manual de Bazerman y Neale– en la experiencia de formación de negociadores en la Escuela de Kellogg, y es una de las obras más completas en la actualidad sobre el proceso de negociación. Thompson comienza descartando algunos de los mitos clásicos de la negociación: “La negociación es un arte”, “La experiencia es una gran maestra”, “Los buenos negociadores arriesgan mucho”, “Los buenos negociadores apabullan a la otra parte”, “Los buenos negociadores se basan en la intuición”...

La autora define, en los primeros capítulos, los aspectos clave que un negociador ha de conocer y que debe de preparar antes de comenzar una negociación. Continúa con una exploración de los aspectos que generalmente tienden a fallar y que impiden la efectividad de la negociación. El planteamiento de todos estos aspectos se realiza de un modo preciso, claro, sistemático y aplicado. Se denota que la autora es una experta en la investigación sobre este campo y la transferencia de habilidades de negociación.

Ury, W.L., Brett, J.M., y Goldberg, B. (1993).  
*Getting Disputes Resolved.*

Cambridge: The Program on Negotiation at Harvard Law School.

Los autores reconocen tres grandes vías de resolución de disputas: centrarse en los intereses de las partes implicadas; centrarse en los derechos de los mismos; y centrarse en el poder de las partes. Centrarse en los intereses significa que las partes tratan de conocer las necesidades, deseos y preocupaciones latentes de la otra parte, buscando vías de reconciliarlos, en la construcción de un acuerdo. Los intereses sustentan las posiciones que adoptan las personas - son los aspectos intangibles de lo que las personas dicen que quieren. Centrarse en los derechos implica apoyarse en algún estándar independiente de posible legitimidad -justicia, contrato, ley. Centrarse en los derechos lleva al logro de acuerdos distributivos - ganador/perdedor - o acuerdos que no logran plasmar los beneficios del potencial integrativo del conflicto. Determinar quien es más poderoso implica imponer costos a la otra parte o amenazar con hacerlo. Consiste en reducir los beneficios que derivan de una relación de intercambio. La dificultad de determinar quien es más poderoso, reside en que sólo es posible hacerlo, empleándolo destructivamente.

Según los autores, la efectividad de las tres vías de resolución de conflictos, se establece en función de los costos y beneficios que generan las mismas. Se proponen cuatro criterios de efectividad: a) Costos de la resolución para las partes; b) Satisfacción con los resultados; c) Efectos sobre la relación entre las partes; y d) Reincidencia del conflicto. Los conceptos desarrollados en el manual -la diferencia entre centrarse en los intereses, en el derecho o en el poder - resultan imprescindibles para la construcción de un sistema eficaz de resolución de disputas.